العنوان: المسار الوظيفي : مفهومه ، فوائده ، مراحله ، متطلبات تخطيطه
المصدر: التنمية الإدارية - مصر
المؤلف الرئيسي: غنيم، نبيلة
المجلد/العدد: س 28, ع 127
محكمة: لا
التاريخ الميلادي: 2010
الشهر: أبريل
الصفحات: 60 - 61
رقم MD: 96611
نوع المحتوى: بحوث ومقالات
قواعد المعلومات: EcoLink
مواضيع: تخطيط المسار الوظيفي، التدرج الوظيفي، ترتيب الوظائف، نوصيف الوظائف، الترقيات، المسار الوظيفي، تنمية الموارد البشرية، التنمية الذاتية، التأهيل المهني، التدريب الإداري، القدرات المهنية، الإدارة الذكية، التوجيه الإداري، السلوك الإداري
رابط: http://search.mandumah.com/Record/96611

المسار الوظيفي

مفهومه فوائده مراحله متطلبات تخطيطه

اعداد : **نبيلة غنيم**
كبير باحثين بالجهاز

يمثل المسار الوظيفي : " سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة " ، ففي الكليات الجامعية على سبيل المثال نجد أن وظيفة أعضاء هيئة التدريس تبدأ بالمدرس ، ثم الأستاذ المساعد ، ثم الأستاذ . والمهندس يبدأ مساره الوظيفي بالمنظمة بالعمل كمساعد مهندس ، ثم مساعد خبير ، ثم مهندس تحت الاختبار ، ومع زيادة كفاءة الأداء يتدرج ليصل إلى مهندس استشاري ، ثم مهندس ، ثم كبير المهندسين فمسار كل موظف يبنى على أساس الوظائف المختلفة التي يمارسها والمراكز التي يشغلها والخبرات التي يكتسبها .

وهكذا نلاحظ أن المسار الوظيفي يمثل الخبرة المرتبطة بالعمل والتي تمثل امتداد في حياة الشخص العملية ، وتشمل خبرة الفرد في المواقع التي شغلها ، والوظائف التي تقلدها والمهام التي أداها وهي تتأثر بقيم الموظف ، واحتياجاته ، ومشاعره وأحاسيسه واتجاهاته وبطبيعة الحال يمر المسار الوظيفي لكل فرد بمجموعة من المراحل بما يفرض على المدير ضرورة تنمية مسار العاملين بمراعاة اهتماماتهم وحاجاتهم في كل مرحلة .متطلبات تخطيط المسار لوظيفي :

(١) المسئولية المتكاملة لتخطيط المسار الوظيفي وحتمية المشاركة :

وهي مسئولية مشتركة بين ثلاث جهات هي :

(١) الموظف ذاته

(٢) رئيسه المباشر

(٣) إدارة الموارد البشرية

فالموظف يجب أن يكون صادقاً مع نفسه ومتفهما لواقعة وإمكاناته الحالية ، والمستقبلية ، وميوله دون مغالاة وذلك لتزويد رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعدهما على رسم إطار مساره ومستقبله الوظيفي وما يحتاجه من تدريب وتنمية وعلى رئيسه المباشر أن يتابع ويقيم أدائه لتحديد إمكانيات مرؤوسه بدقة ليقترح المجالات المناسبة له أما فيما يتعلق بمسئولية إدارة الموارد البشرية فتقع على عاتقها مسئولية تخطيط وتصميم مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية وتحديد الوظائف الواقعة في كل مسار وتحديد متطلبات شغل كل منها من خلال تخطيط وتحليل وتوصيف العمل وربط مسارات المستقبل الوظيفي للعاملين من خلال ميولهم وإمكانياتهم وملاحظات رؤسائهم ومقارناتها مع متطلبات بالهيكل الوظيفي التنظيمي .

ـ ربط خدمة التنمية الذاتية بتخطيط المستقبل الوظيفي :

يقوم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة على الربط بين خطة التنمية الذاتية والتخطيط المستقبلي للموارد البشرية وذلك على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والخارجية والمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة وذلك لاكتشاف الفرص والتحديات وقياس نقاط القوة والضعف وتلاشى نقاط الضعف وخلق الفرص البديلة وتوظيف نقاط القوى وتعظيم شأنها لذا يجب ربط خدمة التنمية الذاتية بالتخطيط المستقبلي للموارد البشرية لتحقيق النمو والاستقرار من خلال عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والأداء الفعال وتخطيط جيد للمستقبل الوظيفي .

ـ دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي :

يجب أن يكون المسار الوظيفي للموظف مرن وقابل للتغيير يتمشى مع إعادة الهيكل التنظيمي الذي يستجيب لمتغيرات البيئة التي قد تستبدل وظائف بوظائف ومع مدى جهد الفرد واكتسابه المهارات والمعارف والتكيف مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها لذا يسهم تقييم الأداء في إظهار مدى إمكانية فتح مجالات للنقل والترقي ورسم المسار الوظيفي المستقبلي للموظف من خلال قياس مدى توافقه مع حجم وعبء العمل المطلوب إنجازه والمعيار الزمني اللازم له .

ـ مراجعة وتطوير خطط المسار الوظيفي :

تعتبر عملية تخطيط ومراجعة المسار الوظيفي عملية مستمرة تتسم بالمرونة لما تحتاجه من إعادة نظر كل فترة زمنية للتكيف مع المتغيرات التي تستدعي أحيانا إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة الأمر الذي يتطلب أن يكون التخطيط للمسارات الوظيفية مرن يتمشى مع إعادة الهيكلة التنظيمية .

فوائد ومزايا المسار الوظيفي :

(أ) الفوائد التي تعود على المديرين والمشرفين :

- زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي .
- تحسين عملية الاتصالات فيما بين المديرين ومرؤوسيهم .
- تنمية القدرات التخطيطية لدى المديرين ومراعاة الظروف الواقعية للعاملين .
- مناقشات أداء العاملين وتحليل إنتاجيتهم .
- زيادة الوعي بالأمور التنظيمية .
- القدرة على الاحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات المستقبلية .
- التمكن من تحفيز العاملين لتقبل المسئوليات الجديدة .

القدرة على تحقيق التكيف والمواءمة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية .

الفوائد التي تتحقق للعاملين :

١) القدرة على بناء وتنمية مسارهم الوظيفي أو إجراء التعديلات المناسبة عليه .

٢) زيادة فهم العاملين بقضايا الإثراء الوظيفي ، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي .

٣) تحسين عملية الاتصال فيما بين العاملين ومديريهم .

٤) زيادة القدرة على التنبؤ الدقيق بالمستقبل الوظيفي وبناء الأهداف .

٥) حصول الأفراد على التغذية المرتدة الصادقة عن أدائهم .

٦) تنمية معارف الأفراد وتزويدهم بالمعلومات المتكاملة عن المنظمة والاتجاهات المستقبلية لأنشطتها .

٧) تنمية الإحساس بالمسئولية الشخصية عن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

(ج) الفوائد التي تعود على المنظمة :

الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين .

زيادة الولاء والإخلاص للمنظمه .

نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي فى كافة المستويات التنظيمية .

تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة بشكل متكامل .

احتفاظ المنظمة بالكفاءات العالية وتنميتها .

بناء الصورة الذهنية الصحيحة عن المنظمة لدى الجماهير .

زيادة الفعالية فى نظم الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات .

القدرة على بناء الغايات والأهداف الواضحة .

مراحل تنمية المسار الوظيفي :

المرحلة الأولى : مرحلة الاستطلاع والاستكشاف :

يهتم الأفراد فى المرحلة التمهيدية والاستكشافية من مراحل المسار الوظيفي بمحاولة اختيار طبيعة ونمط العمل الذى يجبونه ويجذبهم إليه . ويؤثر على الأفراد فى هذا الوقت اهتماماتهم وقيمهم . وأفضليات العمل بالنسبة لهم . ومن ثم فهم يبحثون عن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمهن والمسارات والوظائف من زملاء العمل المرتقبين ومن الأصدقاء من أفراد الأسرة .

المرحلة الثانية : مرحلة التأسيس والبناء :

فى المرحلة التأسيسية يجد الأفراد لأنفسهم مكانا فى المنظمة . ويشعرون بأهمية دورهم ومساهمتهم واستقلاليتهم . ويتحملون مسئولية أكبر . ويحققون نجاحا ماليا أفضل . ويبنون الشكل المناسب لحياتهم ويهتم الأفراد فى هذه المرحلة بإظهار دورهم ومساهماتهم فى نجاح المنظمة . ويتعلم الأفراد كيفية التعامل مع الآخرين ويتعرفون على كيفية التعامل الرسمى وغير الرسمى مع المديرين والزملاء ويكتسبون مهارة بناء العلاقات الناجحة مع الآخرين . ويلعبون دورا مهما فى كيفية تحسين أدائهم حتى تظهر التغذية المرتدة عنهم فى أحسن صورة .

المرحلة الثالثة : مرحلة النضوج والاستقرار :

فى مرحلة النضوج والاستقرار يهتم الأفراد بالمحافظة على تنمية مهاراتهم وصقل معارفهم بكل جديد . ويزداد إدراكهم ووعيهم بمراكز القوة والمكانة فى المنظمة ويسعون إلى المحافظة على إسهاماتهم فى تحقيق أهداف وحداتهم فالأفراد فى هذه المرحلة يصبحون وقد أمضوا فى وظائفهم عدة سنوات تسمح لهم بتكوين الخبرة الوظيفية وتزداد معارفهم عن الوظيفة التى يشغلونها . ويتعمق فهمهم وإدراكهم لمختلف طرق الأداء فيها . هذا إلى جانب إلمامهم التام بتوقعات مديريهم لما يؤدونه من أنشطة ومهام بالإضافة إلى ذلك يصبح العاملين فى هذه المرحلة مدربين للعاملين الجدد وأكثر قدرة على رعايتهم ودعمهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم . وعادة ما يتم الرجوع إلى الأفراد فى تلك المرحلة لأخذ آرائهم فيما يتعلق بوضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج المتعلقة بالمنظمة أو بإدارتهم كما تسعى المنظمة إلى أخذ مقترحاتهم عن مختلف عمليات وأنشطة الوظيفة . ومشكلاتها . والموضوعات الرئيسية التى تواجهها وتسعى المنظمة جاهدة فى هذه المرحلة إلى المحافظة على العاملين وبقائهم بها . وتنميتهم وتدريبهم باستمرار . وحماية حقوقهم ودعم مهاراتهم حتى لا يعتريها النقص أو القصور .

المرحلة الرابعة : مرحلة الانسحاب والتقاعد :

يستعد الأفراد فى هذه المرحلة إلى الانسحاب التدريجى من العمل ويهتمون بدراسة وتحليل فترة ما بعد ترك الوظيفة . أننا عندما نفكر فى الانسحاب فإننا نفكر تقريبا كالموظفين كبار السن الذين يستعدون للتقاعد ويركزون للإقبال على أنشطة أخرى غير العمل مثل ممارسة الرياضة . والهوايات . والسفر . والعمل التطوعى ومع ذلك فأن المرحلة النهائية لا تعنى عند الكثير من الأفراد تخفيض ساعات العمل وتقليل الجهد المبذول وترك العمل . بل ربما يفضل البعض البقاء بالمنظمة كمساعد أو مستشار . وربما يفضل آخرون . وبصرف النظر عن العمر ترك المنظمة لتغيير مهنتهم ووظيفتهم التى يمارسونها .

دور العاملين والمديرين . والمنظمة فى تخطيط المسار الوظيفي :

(١) دور العاملين فى التخطيط لمسارهم الوظيفي :

عند التحاق الأفراد بوظائفهم فى منظمات الأعمال يتم عقد اتفاق بين الطرفين بشكل صريح أو ضمنى يتضمن هذا العقد دور المنظمة تجاه الأفراد . حيث يتضمن دعم المنظمة للأفراد والمحافظة عليهم وحفزهم للعمل بما يؤدى لاستمرارهم فى العمل ومحافظتهم على مستوى الإنتاجية عند حدها الأقصى .

وبصفة عامة يجب أن يأخذ العاملين فى اعتبارهم عدة نقاط عند التخطيط لمسارهم الوظيفي من بينها :

الأخذ بزمام المبادرة للتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم من خلال التغذية المرتدة من المديرين والزملاء .

تحديد المرحلة التنموية التالية من مسارهم الوظيفي وبيان متطلباتها .

إعداد بيان بمجالات وفرص التعلم والعمل على اكتسابها بصورة مرتبة تبدأ بالمهم فالأهم .

التفاعل مع العاملين فى مختلف مجموعات العمل داخل وخارج المنظمة لاكتساب مهنية الأداء والوصول إلى مراكز القوة الوظيفية .

(٢) دور المديرين فى التخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

بصرف النظر عن المنهج الرسمى لنظم تخطيط المسار الوظيفي التى تطبقها المنظمة . فأن المديرين يمارسون دورا جوهريا فى عملية تخطيط المسار الوظيفي ففى معظم الحالات نجد أن العاملين ينظرون إلى مديريهم باعتبارهم مرشدين وموجهين لمسارهم . لماذا ؟ لأن المديرين عادة هم الذين يقيمون أدائهم ويؤثرون فى تنقلاتهم وترقيتهم بالإضافة إلى أن المديرين هم غالبا المصدر الرئيسى لمعلوماتهم عن المراكز ومواقع القوة الممكنة وبرامج التدريب المختلفة وفرص التنمية المناسبة ولكن لسوء الحظ فأن بعض المديرين قد يتجنبون الدخول فى أنشطة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين معهم . وذلك لإحساسهم بأن هؤلاء العاملين غير مؤهلين . أو لأن وقتهم لا يسمح بمساعدة مرؤوسيهم لبحث ودراسة أبعاد تخطيط المسار . هذا بجانب افتقاد المديرين للمهارات الشخصية المطلوبة لفهم ولتحليل قضايا وأبعاد تخطيط المسار الوظيفي .

وحتى يتمكن المديرون من مساعدة العاملين فى دراسة المسائل الخاصة بتخطيط مسارهم الوظيفي . فيجب أن يلعبوا عدة أدوار على قدر كبير من الأهمية وتتمثل هذه الأدوار فى الآتى :

(أ) التدريب والتعليم :

على المدير التعرف على قدرات العاملين . ومناقشتهم فى كيفية تنميتها . والاستفادة من نقاط قوتهم ودعمها . وتحجيم نقاط ضعفهم وعلاجها .

(ب) التقييم والمتابعة :

يجب على المدير التأكد من فهم العاملين لنتائج أدائهم . ومدى مسايرتها لمعايير المنظمة . مما يفرض عليهم تقييم أداء مرؤوسيهم ومناقشتهم باستمرار فى مجالات تطوير وتحسين الأداء بما يدعم تخطيط المسار الوظيفي .

(ج) الإرشاد والتوجيه :

يجب على المدير الإنصات إلى مقترحات وشكاوى مرؤوسية ومناقشتهم فيما يمكن أن يقدمونه من آراء ومقترحات تفيدهم فى تحسين مسارهم ووضعهم فى الصورة التى يرضون عنها .

(د) القيام بدور الجماعة المرجعية :

يمكن للمدير أن يقف إلى جوار مرؤوسية باعتباره من الجماعات المرجعية التى يثق فيها الموظف ويعتمد عليها .

(٣) دور المنظمة فى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

تعد المنظمة مسئولة عن توفير التجهيزات . وإمداد العاملين بمختلف الموارد المطلوبة لتنمية مسارهم الوظيفي . ومن بين هذه التجهيزات والموارد .

عقد اللقاءات وورش العمل لمناقشة مسائل وقضايا تخطيط المسار الوظيفي وبحث كيفية وضع الأهداف والقيام بالتقييم الأمثل ... وغيرها :

(أ) إعداد مراكز أو نظم معلومات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي إذ تقوم المنظمة بتوفير المكان أو قاعدة البيانات التى توفر للعاملين ما يهمهم من بيانات عن الوظائف المتاحة والبرامج التدريبية والتنموية .

(ب) إعداد الأدلة والنشرات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي حيث تقوم المنظمة بطبع ونشر الأدلة التى تحتوى على سلسلة من التمارين والاختبارات والمناقشات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين .

(ج) إنشاء وحدة لتقديم الإرشادات المتعلقة بتخطيط المسار يعمل من خلال هذه الوحدة مهنيون ومستشارون يهتمون بقضايا العمل وتقديم المشورة للعاملين .

(د) الاهتمام بدراسات تغيير المسار إذ تهتم المنظمة بتحليل عملية تغيير المسار عندما تقتضى الظروف ذلك أو يرغب أحد العاملين فى إجراء عملية التغيير ويحتاج الأمر فى هذا الصدد إلى دراسة المهارات المطلوبة لإتمام عملية التغيير . كالانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية أو العكس .

المراجع :

دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية

د . عبد الحميد عبد الفتاح المغربى